

Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor



Programa de
Implementação de
Medidas de Responsabilidade Social Empresarial
nas Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras



Banco Interamericano
de Desenvolvimento

INSTITUTO
ETHOS

Patrocinadores

ArcelorMittal Brasil

"A ArcelorMittal Brasil acredita que, apoiando e liderando uma iniciativa de desenvolvimento da sua cadeia de valor para a incorporação dos temas da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial, por meio do Programa Tear, possibilita às pequenas e médias empresas a criação de um diferencial competitivo como resultado do aprimoramento de sua gestão."

Camargo Corrêa

"A Camargo Corrêa cresceu junto com o Brasil. Sua história por vezes se confunde com os desafios vividos pelo país. Por isso, temos o compromisso de transmitir as nossas melhores práticas. O Tear é um projeto que traduz o desejo de compartilhar o que aprendemos nesses quase 70 anos de existência. Ser âncora é muito mais do que ser um patrocinador. É ajudar pequenas e médias empresas a se posicionar melhor e, assim, fazer o Brasil crescer ainda mais."

Cyrela Brazil Realty

"É com muito orgulho que a Cyrela Brazil Realty contribui com o Programa Tear – Tecendo Redes Sustentáveis, pois acreditamos na metodologia desenvolvida pelo Instituto Ethos, em parceria com a consultoria Business Meets Social Development. Entendemos que o comportamento ético e a preocupação com as questões sociais e ambientais resultam em aumento da competitividade das pequenas e médias empresas, colaboram com sua sustentabilidade e ampliam suas oportunidades no mercado, contribuindo assim para o desenvolvimento de todo o país."

Fundação Vale do Rio Doce

"Investimento social é compromisso para a Fundação Vale do Rio Doce, cuja missão é contribuir para o desenvolvimento integrado – econômico, ambiental e social – do território, fortalecendo o capital humano e social das comunidades e respeitando as identidades culturais locais. Por isso, o apoio a esta publicação é tão representativo. Afinal, disseminar para fora da empresa o conhecimento sobre o conceito de responsabilidade social é apostar na construção de um mundo mais humano e sustentável, para que as gerações presentes e futuras possam viver em um ambiente mais próspero e saudável."

KPMG no Brasil

"Ao considerar os princípios da ética, da integridade e da sustentabilidade, a empresa revê seu papel na sociedade e percebe a necessidade de estabelecer um relacionamento socialmente responsável com seus clientes, funcionários, investidores, parceiros de negócios, fornecedores e comunidades locais. Além de contribuir para um país mais justo e solidário, essa nova postura resulta em vantagem competitiva. A KPMG no Brasil acredita no desenvolvimento sustentável do país, com plena participação da iniciativa privada."

Petrobras

"Para a Petrobras, uma atuação socialmente responsável pressupõe o compromisso de contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade. No que diz respeito a seus fornecedores, a companhia se orgulha de ser uma das empresas-âncora do Programa Tear e de patrocinar esta publicação com a metodologia utilizada no programa. A Petrobras acredita que a incorporação dos valores aqui disseminados permitirá o desenvolvimento não só dos fornecedores, mas também de parcerias duradouras, que contribuam para a construção de uma sociedade mais igualitária."

Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor



Programa de
Implementação de
Medidas de Responsabilidade Social Empresarial
nas Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras



Banco Interamericano
de Desenvolvimento

INSTITUTO
ETHOS

Novembro 2007

Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor é uma publicação do Instituto Ethos, no âmbito do Programa Tear, distribuída gratuitamente a seus associados.

Realização

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
Rua Fernandes Coelho, 85, 10º. andar – Pinheiros
05423-040 – São Paulo, SP, Brasil
Tel.: (11) 3897-2400
Fax: (11) 3897-2424
www.ethos.org.br

Co-Realização

Fundo Multilateral de Investimentos (Fumin), do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)

Patrocínio

ArcelorMittal Brasil, Camargo Corrêa, Cyrela Brazil Realty, Fundação Vale do Rio Doce, KPMG no Brasil e Petrobras

Apoio Institucional

AVINA

Elaboração

Business Meets Social Development (BSD) – Alessandra Pereira, Beat Grüninger (coordenação), Fabiana Ikeda, Felipe Arango e Maria Helena Meinert

Coordenação

Carla Stoicov

Edição

Benjamin S. Gonçalves

Colaboradores do Instituto Ethos e UniEthos

Ana Lucia de Melo Custodio, Caio Magri, Edna Gonzalez Teixeira, Fabiola Calazans, Giselle Paulino, Hânia Gazetta, João Gilberto Azevedo F. dos Santos, João Serfozo, John Butcher, Maria Cristina Bumachar, Patrícia de Caires Sogayar, Paulo Itacarambi (direção editorial), Renato Moya e Tarcila Reis Ursini

Colaboradores Convidados

Amadeu Costa, Amanda Leticia Parri Zanforlin, Andréa Goldschmidt, Anna Cristina Romanelli, Carla Moscatelli Bonichelli, Carlos Alberto Silva, Caroline Costa, Cristiana Aparecida Loyola Duarte, Cristina Fedato, Cristina Leal, Débora Anfimof, Emi Tanaka, Evandro Minuce Mazo, Fabio Yazagi Sabbag, Gilberto Galan, Gláucia E. Sato, Isabel Ferreira, Leonardo Gloor, Lia Blower, Luis F. A. Bueno, Marcelo Takaoka, Marcelo Torres, Márcia Hirata, Márcia Valéria Gonçalves Vaz, Maria Auxiliadora Martins Castro Rosa, Maria Sulema Pioli, Marisa Seoane, Rio Resende, Milena Brandt Piovesan, Natália Melo, Paulo Durval Branco, Priscilla Goulart Dutra, Priscilla Navarrette, Raquel das Graças Chrispim, Ricardo Maurício Mazoni Andrade, Rangel Arthur de Almeida Mohedamo, Rogério Desidério, Rogério Renato Silva, Telma Moretti, Teresinha Fonseca e Vagner Giomo

Empresas e Entidades Participantes das Oficinas para Validação da Metodologia Tear

Apoena Social, ArcelorMittal Brasil, Banco ABN Amro Real, Business Meets Social Development (BSD), Camargo Corrêa, CPFL Energia, Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), Ekobé Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa, Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg), Gafisa, Grupo Pão de Açúcar, Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás (IBP), Instituto Comércio Ético e Solidário (Ices), Instituto Elos/Pioneers of Change, Instituto Fonte, Mais Valor, Natura, Núcleo de Ensino e Pesquisa Aplicada (NEPA), O Boticário, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e Y. Takaoka Empreendimentos

Revisão

Márcia Melo

Projeto e Produção Gráfica

Waldemar Zaidler (Planeta Terra Design)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor. / [coordenação Carla Stoicov]. – São Paulo: Instituto Ethos, 2007.
Vários colaboradores.
Bibliografia.

ISBN 978-85-88046-37-5

1. Administração de Empresas 2. Cadeia de valor 3. Desenvolvimento sustentável
4. Empresas – Responsabilidade social 5. Programa Tear (Instituto Ethos) I. Stoicov, Carla.

07-4129

CDD-658.408

Índices para catálogo sistemático:

1. Cadeia de valor : Metodologia Tear de trabalho : Responsabilidade social : Empresas: Administração sustentável

658.408

Tiragem: 5.000 exemplares

São Paulo, novembro de 2007

É permitida a reprodução do conteúdo deste manual desde que citada a fonte e com autorização prévia do Instituto Ethos.

Esclarecimentos sobre as atividades do Instituto Ethos

O trabalho de orientação às empresas é voluntário, sem nenhuma cobrança ou remuneração.

Não fazemos consultoria e não credenciamos nem autorizamos profissionais a oferecer qualquer tipo de serviço em nosso nome.

Não somos entidade certificadora de responsabilidade social nem fornecemos “selo” com essa função.

Não permitimos que nenhuma entidade ou empresa (associada ou não) utilize a logomarca do Instituto Ethos sem nosso consentimento prévio e expressa autorização por escrito.

Para esclarecer dúvidas ou nos consultar sobre as atividades do Instituto Ethos, contate-nos, por favor, pelo serviço “Fale conosco”, do site www.ethos.org.br.



business meets social development

Business Meets Social Development (BSD)

INSTITUTO
ETHOS

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	4
Programa Tear – Tecendo Redes Sustentáveis	6
INTRODUÇÃO	9
Conceitos Básicos Utilizados na Metodologia	10
Vetores e a Metodologia Tear	11
Elementos de um Sistema de Gestão da RSE	13
GUIA PASSO-A-PASSO PARA TRABALHO EM CADEIA DE VALOR	15
ETAPA 1: INÍCIO DA CONSTRUÇÃO DA REDE E SENSIBILIZAÇÃO	15
A1. Definir o Modelo do Programa	15
A2. Formalizar o Compromisso com o Programa	15
A3. Comprometer a Equipe Executora	16
A4. Selecionar as Empresas Participantes (Clientes e/ou Fornecedores)	16
A5. Formalizar o Compromisso da Rede com o Programa	17
A6. Sensibilizar a Cadeia de Valor	18
ETAPA 2: SENSIBILIZAÇÃO E ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO	19
B1. Estabelecer Compromissos e Princípios de Trabalho no Grupo	19
B2. Sensibilizar para a Sustentabilidade	20
B3. Analisar o Negócio sob a Ótica da Sustentabilidade	21
B4. Mapear as Partes Interessadas	23
B5. Identificar o Estágio de Desenvolvimento em Gestão Sustentável	25
ETAPA 3: DIAGNÓSTICO DA GESTÃO SUSTENTÁVEL	28
C1. Aplicar os Indicadores Ethos de RSE	28
C2. Efetuar a Análise Qualitativa das Práticas de RSE na Empresa	31
ETAPA 4: PLANOS DE AÇÃO	33
D1. Priorizar Metas	33
D2. Correlacionar Metas com Fatores Críticos do Negócio	33
D3. Analisar o Estudo da Sustentabilidade da Cadeia e do Setor	35
D4. Elaborar Planos de Ação	35
D5. Implementar e Monitorar os Planos de Ação	37
ETAPA 5: COMUNICAÇÃO E RELATÓRIO	38
E1. Elaborar Balanço Social	38
E2. Validar o Balanço Social	40
ETAPA 6: CONSOLIDAÇÃO DA REDE (CONSTANTE)	41
F1. Fortalecer as Relações entre os Participantes da Rede	41
F2. Incorporar Práticas do Programa à Gestão	41
ETAPA 7: EXPANSÃO DA REDE	42
G1. Aplicar a Metodologia Tear em Novos Grupos	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXO A	44
Orientações para as Empresas-Âncoras	44
ANEXO B	46
Orientações Complementares para a Aplicação da Metodologia Tear	46

APRESENTAÇÃO

O momento atual é de desafio para lidar com problemas que afetam todas as organizações, independentemente do local em que elas operam. Contribuir para reverter o quadro ameaçador do aquecimento global e erradicar as desigualdades sociais não é tarefa a ser cumprida por apenas uma empresa. Na era em que vivemos, o relacionamento intrínseco das ações e reações torna o sistema social complexo e interdependente.

Diante desse cenário, além de adotar um comportamento socialmente responsável, as empresas devem fazê-lo de forma integrada e vinculada ao ambiente em que estão inseridas. Os líderes empresariais mais atentos aos riscos éticos, sociais e ambientais conseguem vislumbrar oportunidades e obter vantagem competitiva ao encarar a responsabilidade social empresarial de forma estratégica.

É nesse contexto que a cadeia de valor de uma empresa, por aglutinar todas as atividades requeridas para conduzir o negócio, torna-se o elo entre a estratégia empresarial e as exigências da sociedade.

É com esse objetivo que o Instituto Ethos elaborou a publicação **Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor**, a qual pretende ser um guia passo-a-passo para auxiliar as empresas de qualquer porte a incorporar a responsabilidade social em suas estratégias de negócios com fornecedores e clientes. Para isso, traz uma detalhada sistematização para implantar uma gestão socialmente responsável na cadeia de valor.

Criada pelo Instituto Ethos, por meio de seu Programa Tear, em parceria com a consultoria Business Meets Social Development (BSD), a Metodologia Tear contém um conjunto de orientações, ferramentas e instruções que foram estruturadas para aplicação no Programa Tear – Tecendo Redes Sustentáveis e podem ser utilizadas por toda e qualquer empresa interessada em estabelecer um relacionamento mais transparente, justo e sustentável com os componentes de sua cadeia de valor.

Para sua elaboração, levou-se em conta a experiência de seis grandes organizações que já trabalham com a implementação da responsabilidade social empresarial em sua cadeia de fornecedores. São elas ArcelorMittal Brasil, Banco Real ABN Amro, O Boticário, CPFL Energia, Federação das Indústrias do Estado da Bahia (Fieb), com o Instituto Euvaldo

Lodi (IEL), e Natura. A construção dessa metodologia considerou as lições aprendidas de cada uma dessas experiências, compilando fatores críticos de sucesso para uma implementação efetiva do tema.

Além de entrevistas individuais em cada uma das seis organizações, foram realizadas duas oficinas de validação da metodologia. Na primeira delas, que contou com a presença de parceiros e de oito das empresas-âncoras, foram identificados fatores críticos para o sucesso dessa ferramenta.

A segunda oficina de validação da metodologia proposta pelo Programa Tear contou com a presença das consultoras selecionadas para seis cadeias de valor e de representantes das respectivas empresas-âncoras. Nela foi apresentada a metodologia e definida a seqüência de aplicação, conforme a cultura de cada empresa-âncora.

A Metodologia Tear é, portanto, fruto de uma construção coletiva e permite que seja aplicada de acordo com as necessidades de cada cadeia de valor.

Algumas lições aprendidas foram constatadas tanto no momento de elaboração da metodologia quanto no início de sua aplicação no Programa Tear:

- A importância do compromisso público com o programa;
- A necessidade de sensibilização e envolvimento direto da alta administração da empresa-âncora e das empresas da sua cadeia de valor;
- O envolvimento e a participação no programa das áreas de atendimento e relacionamento com clientes e fornecedores;
- O comprometimento da empresa-âncora em promover mudanças na gestão – ela só pode exigir algo de sua cadeia de valor que ela própria pratique.

Uma das principais constatações é de que o relacionamento da empresa-âncora com sua cadeia de valor deve basear-se no diálogo, por meio do qual é possível estabelecer um aprendizado conjunto, fortalecendo os laços entre as organizações e ampliando os benefícios para toda a sociedade.

Programa Tear – Tecendo Redes Sustentáveis

Promovido pelo Instituto Ethos e pelo Fundo Multilateral de Investimento (Fumin), do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Programa Tear – Tecendo Redes Sustentáveis tem como principais objetivos aumentar a competitividade e a sustentabilidade das pequenas e médias empresas (PMEs) e ampliar suas oportunidades de mercado, contribuindo assim para o desenvolvimento do país.

Busca-se realizar esses objetivos pela adoção de medidas de responsabilidade social empresarial (RSE) em PMEs que atuam na cadeia de valor de empresas estratégicas em sete setores da economia: açúcar e álcool; construção civil; energia elétrica; mineração; petróleo e gás; siderurgia; e varejo.

Em cada um desses segmentos, identificou-se pelo menos uma grande empresa com experiências avançadas em RSE para ancorar o programa. Coube a cada segmento selecionar 15 PMEs de sua cadeia de valor (entre fornecedores e clientes), com as quais as empresas-âncoras se comprometeram a trabalhar para a incorporação e ampliação de uma gestão socialmente responsável nos processos internos e no relacionamento com suas partes interessadas.

Como instrumento de avaliação e monitoramento dos progressos obtidos, as empresas participantes responderão aos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e preencherão a Matriz Brasileira de Evidências de Sustentabilidade, desenvolvida em parceria pelo SustainAbility, pela International Finance Corporation (IFC) e pelo Instituto Ethos.

Além das empresas-âncoras, o programa conta com parceiros (setoriais, regionais e nacionais) que têm o papel de replicar a experiência para outras empresas e cadeias de valor, ligadas ao mesmo setor ou a outros setores, induzindo a adoção da iniciativa por mais empresas e tornando o conhecimento disponível a todos os interessados. Chamados de agentes de indução ou indutores de comportamento, são instituições e entidades empresariais que podem influenciar o comportamento das empresas em seu setor e contribuir para criar um ambiente favorável à incorporação da RSE pelas empresas brasileiras.

O programa conta hoje com a participação direta das nove empresas de grande porte que funcionam como âncoras e das 120 PMEs pertencentes às oito cadeias de valor assinaladas, envolvendo ainda outras 800 empresas durante as ações de mobilização. Conta também com a parceria de entidades empresariais setoriais, regionais e nacionais, conforme o quadro abaixo.

Setor	Empresa-Âncora	Entidades Parceiras
Açúcar e Álcool	Santelisa Vale Bioenergia	União da Agroindústria Canavieira de São Paulo (Unica)
Construção Civil – Grandes Obras	Camargo Corrêa	
Construção Civil – Incorporação	Y. Takaoka e Gafisa	Sindicato da Habitação (Secovi)
Energia Elétrica	CPFL Energia	Associação Brasileira dos Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee)
Mineração	Companhia Vale do Rio Doce (CVRD)	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg) e Instituto Brasileiro de Mineração (Ibram)
Petróleo e Gás	Petrobras	Instituto Brasileiro de Petróleo (IBP)
Siderurgia	ArcelorMittal Brasil	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg)
Varejo	Grupo Pão de Açúcar	
Todos		Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)

Ao final de três anos, tempo de duração das atividades, o Programa Tear espera incrementar em até 5% a produtividade das PMEs participantes.

Seleção das PMEs participantes

A pequena ou média empresa participante do Programa Tear foi selecionada de acordo com os seguintes critérios:

- Estar legalmente formalizada;
- Pertencer à referida cadeia;
- Enquadrar-se no perfil de pequena ou média empresa (faturamento de até US\$ 5 milhões por ano);
- Ser considerada estratégica para a empresa-âncora por, entre outros motivos, deter tecnologia singular, ser potencial exportadora ou servir como multiplicadora das ações;
- Informar que suas operações estão de acordo com os aspectos legais, a regulamentação ambiental e a legislação trabalhista;
- Manifestar interesse em implantar uma gestão socialmente responsável;
- Disponibilizar pessoas com poder de decisão para representar a empresa no Programa Tear e implementar o projeto;
- Assumir o compromisso formal de participar do programa (com no mínimo duas pessoas com poder de decisão) e de disseminar em sua cadeia produtiva o conhecimento adquirido.

Vantagens para as PMEs

A participação no Programa Tear traz para as PMEs as seguintes vantagens:

- Capacitação empresarial;
- Transferência de *know-how* e tecnologia;
- Consultoria individual (64 horas);
- Desenvolvimento de melhores vínculos comerciais – relações mais justas e duradouras;
- Relacionamento mais próximo com outros agentes do setor;
- Troca de experiências por meio de uma rede de PMEs;
- Aquisição de conhecimento por meio de grupos de trabalho e de publicações;
- Desenvolvimento sustentável.

Principais resultados

Ao final de três anos, espera-se que as empresas participantes alcancem os seguintes resultados:

- Maior incorporação da sustentabilidade em sua gestão;
- Acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Aprofundamento e melhoria das relações comerciais com os parceiros envolvidos;
- Identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Redução de custos;
- Aumento da receita;
- Ganhos de competitividade e produtividade para as empresas da cadeia de valor;
- Documentação e multiplicação das melhores práticas;
- Modelo e referência para o desenvolvimento do programa no seu segmento de atuação;
- Visibilidade/projeção nacional e internacional;
- Contribuição para a sustentabilidade da sociedade.

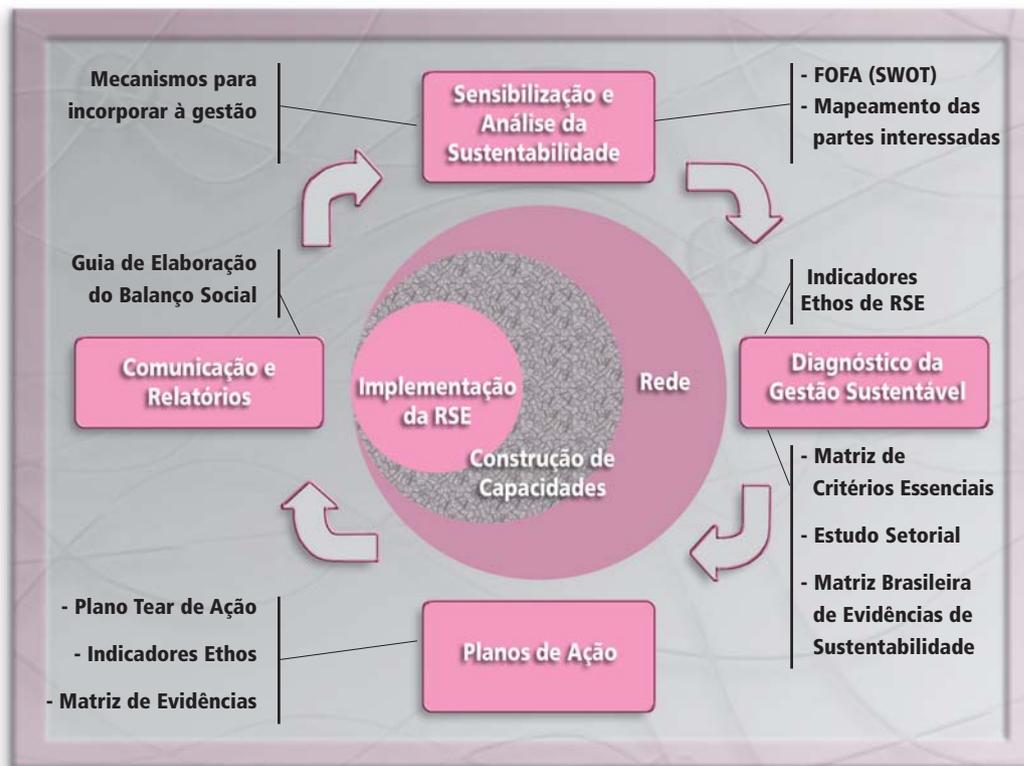
INTRODUÇÃO

A Metodologia Tear foi desenvolvida para um trabalho em cadeia de valor, com empresas-âncoras de sete setores, podendo ter outras possibilidades de uso e outras configurações, conforme indicado no Anexo A (ver *pág. 44*). Sua aplicação permite a implantação de um sólido sistema de responsabilidade social empresarial (RSE), incorporado à estratégia do negócio.

É constituída de sete etapas, descritas neste guia passo-a-passo, e abrange tanto o processo de construção da rede como também as etapas que a empresa-âncora e a empresa participante devem atingir para implementar o sistema de gestão socioambiental em sua organização.

Os principais elementos da metodologia estão relacionados aos passos clássicos para integração do tema RSE na organização, adotando as etapas do ciclo PDCA.

Figura 1: Estrutura da Metodologia



Nas páginas seguintes, apresentamos sumariamente os procedimentos de cada etapa da metodologia, indicando o objetivo, o produto, a ferramenta e o tempo necessário para cada etapa. A ferramenta e o tempo são sugeridos, enquanto o objetivo e o produto são exigidos pela Metodologia Tear. É importante ressaltar que nem todos os produtos serão obtidos no dia da reunião de trabalho. Alguns serão concebidos entre os encontros, propiciando o envolvimento de outros colaboradores e parceiros da empresa que compõem o grupo de trabalho.

Em alguns passos foi apresentada também uma estrutura de trabalho que pode facilitar sua realização.

Além disso, mencionamos em cada etapa os produtos gerados e as ferramentas sugeridas para uso. Cabe ao facilitador dos encontros ou representante da empresa-âncora definir caso a caso a integração da aplicação dessas ferramentas em processos existentes e utilizar métodos e técnicas próprias.

Para acompanhar melhor as etapas da Metodologia Tear, recomendamos recorrer ao **Guia Passo-a-Passo Versão Resumida**, encartado nesta publicação.

Conceitos Básicos Utilizados na Metodologia

A Metodologia Tear trabalha com conceitos básicos de responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável, de acordo com as definições atuais do movimento de RSE, apresentadas a seguir.

Responsabilidade Social

"É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais." (*Instituto Ethos*)

Desenvolvimento Sustentável

"Desenvolvimento sustentável é o que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades." (*Relatório Brundtland*)

Partes Interessadas (Stakeholders)

"Qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou por ele ser afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas etc. Há uma tendência cada vez maior em se considerar *stakeholder* quem se julgue como tal, e em cada situação a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos stakeholders envolvidos." (*Instituto Ethos*)

Cadeia de Valor

Cadeia de criação e agregação de valor que tem, no centro, a empresa-âncora, numa das pontas (*upstream*), seus fornecedores e os fornecedores de seus fornecedores e, na outra (*downstream*), seus clientes e os clientes de seus clientes. (*BSD*)

Vetores

Indicam o direcionamento metodológico do programa. Servem como base para medir o progresso das ações implantadas nas várias dimensões que a metodologia aborda (qualitativa, de normatização, de melhoria contínua etc.). Entendem-se como vetores os elementos direcionadores da gestão de responsabilidade social. (*BSD*)

Vetores e a Metodologia Tear

A metodologia apresentada segue alguns vetores importantes, como os de agregação de valor, de engajamento, de normatização e de melhoria contínua.

Vetores na Cadeia de Valor

O modelo de cadeia de valor parte da existência de uma empresa central (âncora) que trabalha com a questão da gestão da RSE em seu relacionamento tanto com fornecedores quanto com clientes e consumidores finais.

Figura 2: Cadeia de Valor

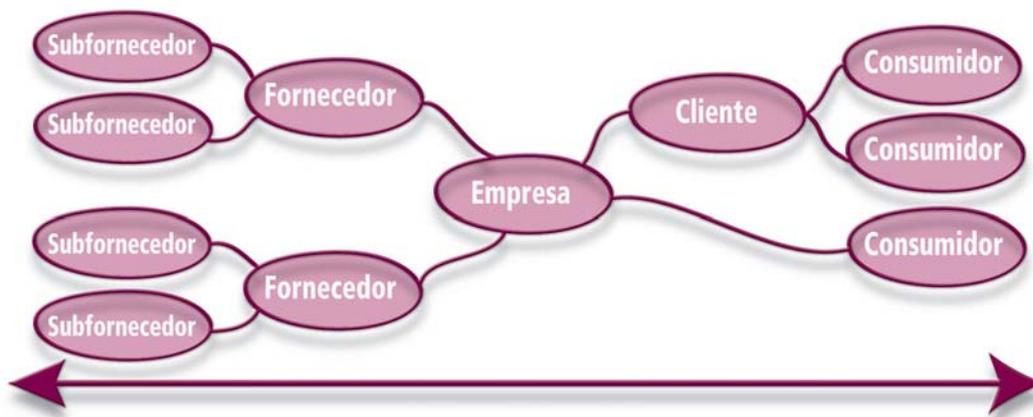
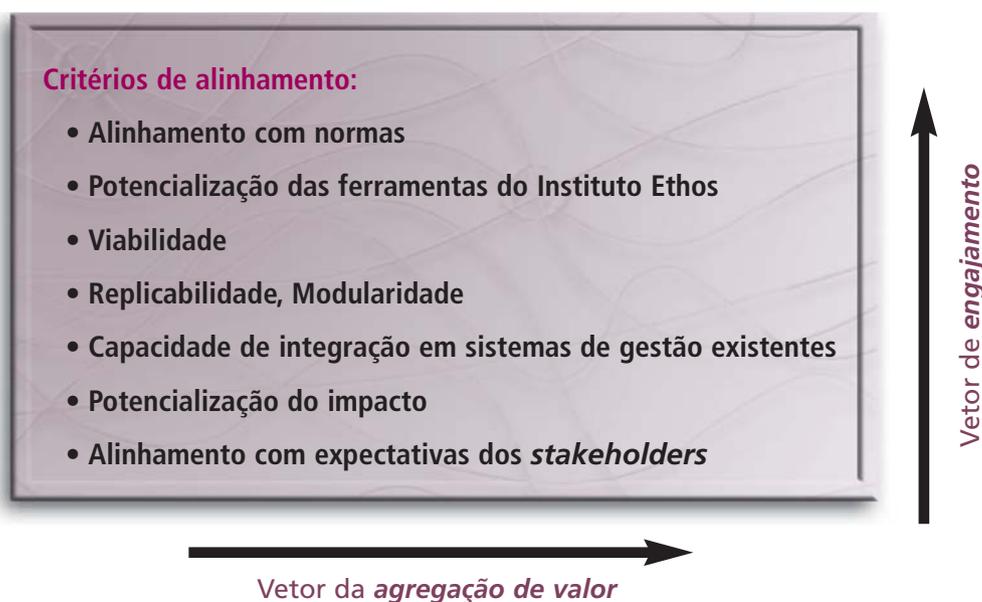
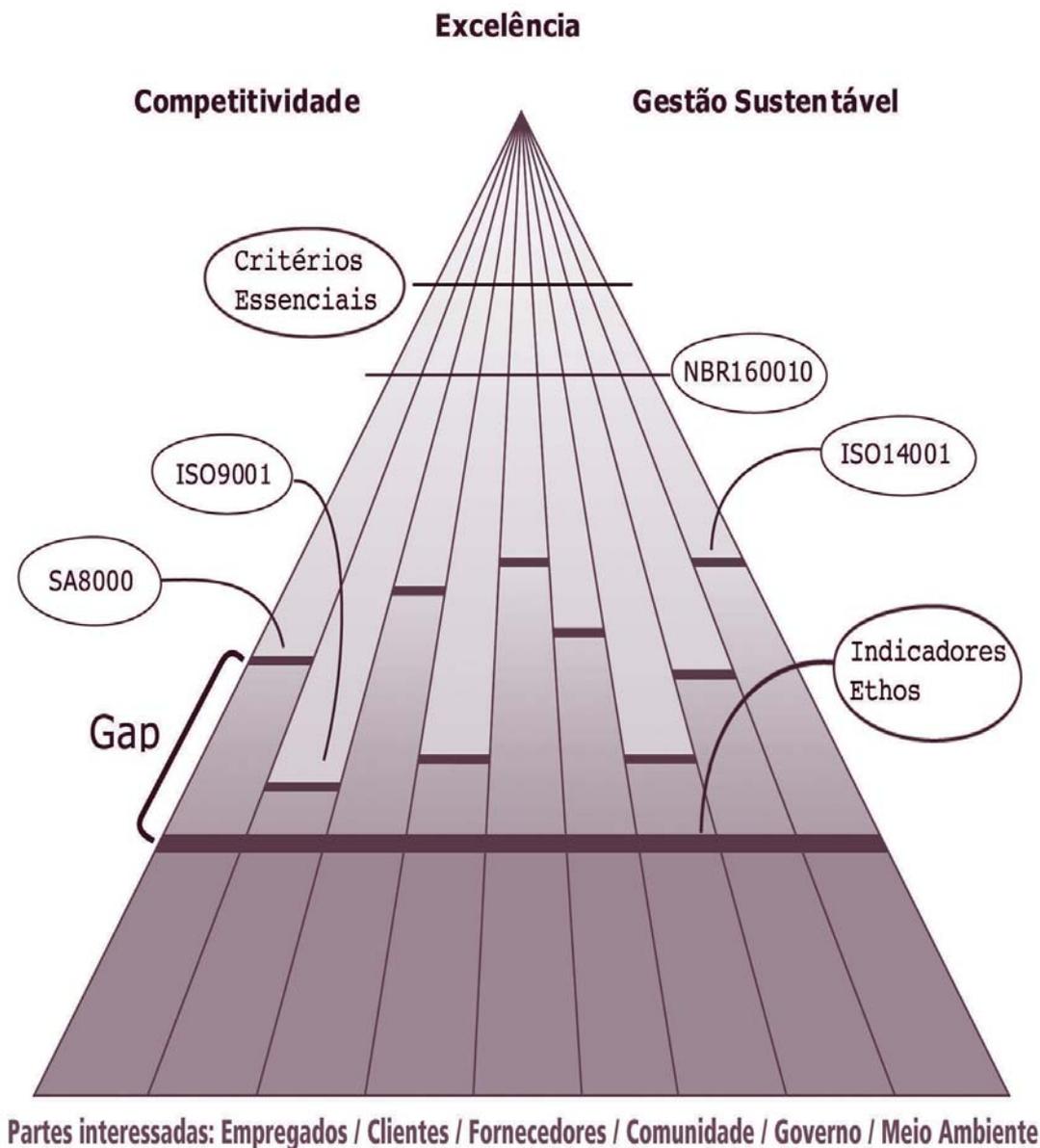


Figura 3: Vetores e Alinhamento



Consiste na orientação da gestão da RSE com base nas normas existentes. A idéia é que as empresas partam de uma linha básica e utilizem como referência alguns modelos de padronização rumo a uma gestão socialmente responsável.

Figura 4: Vetor Diretivo/Orientativo

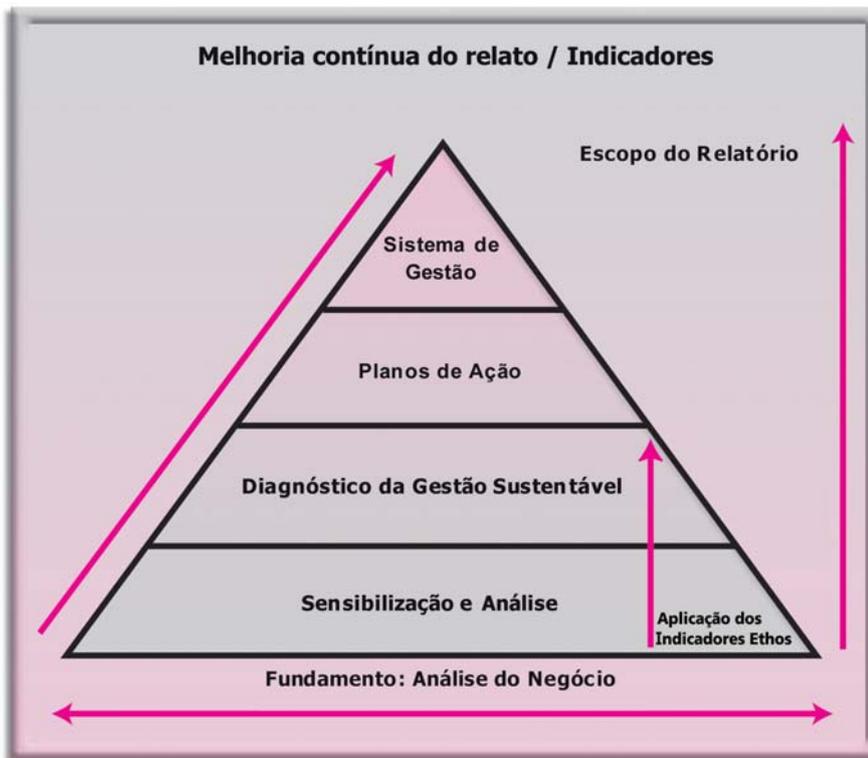


Esse vetor demanda um alinhamento das práticas, desde o início da implementação, com os principais padrões nacionais e internacionais, sem necessariamente levar a certificações externas, as quais podem ou não ser obtidas num estágio posterior à implantação. O objetivo da metodologia é estabelecer uma linha básica da gestão de RSE para todos os estabelecimentos, de tal forma que possibilite o direcionamento a qualquer sistema de gestão ou certificação de qualidade.

A busca de excelência implica também a busca de melhoria contínua, um aspecto inerente a cada sistema de gestão. No caso da metodologia do Programa Tear, esse vetor é de fundamental importância e será medido com indicadores tanto no nível da gestão da empresa quanto num nível macro, como os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

O triângulo abaixo reflete as principais etapas da metodologia.

Figura 5: Melhoria Contínua



Para o monitoramento serão considerados três tipos de indicadores:

Indicadores nível pequena empresa	Indicadores nível empresas-âncoras	Indicadores nível grupo/Programa Tear
-----------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------

Elementos de um Sistema de Gestão da RSE

Como última premissa conceitual, apresentamos as principais escalas e elementos de cada sistema de gestão da RSE. A metodologia permitirá o desenvolvimento de ações em todos os níveis (diretivo, estratégico e operacional), além de integrar a RSE e a sustentabilidade, proporcionando o máximo de elementos ao sistema, sem a necessidade de atingir a totalidade.

O modelo adaptado apresentado a seguir é uma síntese do que foi elaborado pelo grupo de estudos sobre Social Management Systems da Universidade de Ciências Aplicadas de Zurique. Durante 18 meses, o grupo analisou sistemas de gestão social de empresas e chegou a elementos comuns a todos os sistemas e níveis aos quais o tema tem de ser integrado.

Elementos e Níveis de um Sistema de Gestão de RSE¹



O modelo é apresentado no início da etapa e cada um dos elementos cobertos por aquela etapa é preenchido com uma cor específica.

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

¹ Adaptado de Machbarkeitsstudie Sozial-Managementsysteme, Schlussbericht, KTI-Nr. 6237.1, Universidade de Ciências Aplicadas de Zurique, 2003.

GUIA PASSO-A-PASSO PARA TRABALHO EM CADEIA DE VALOR

ETAPA 1: INÍCIO DA CONSTRUÇÃO DA REDE E SENSIBILIZAÇÃO

A1. Definir o Modelo do Programa

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O idealizador² do programa, que no momento pode ser a empresa-âncora ou um indutor (entidades empresariais setoriais, regionais e nacionais).

Objetivo Definir o programa para aprofundar e incorporar RSE à cadeia de valor por meio de um modelo que permita sua expansão para outros grupos, áreas, empresas e setores. Considerar o impacto geográfico, o potencial de expansão, o potencial de impacto, o nível de engajamento atual etc.

Produto Definição do modelo do programa.

Ferramentas Relatório dos modelos existentes e lições aprendidas, Metodologia Tear e Matriz Comparativa de Programas na Cadeia de Valor.

Duração A definição do modelo do programa depende do processo decisório da empresa, que compreende o tempo necessário para definir, estruturar e validar o modelo com a direção da empresa idealizadora do programa e potenciais parceiros.

A possibilidade de aplicar a metodologia a outros formatos consta no Anexo A (ver pág. 44).

A2. Formalizar o Compromisso com o Programa

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O idealizador ou promotor do programa.

Objetivo Obter da empresa-âncora o compromisso formal de participação no programa, contemplando sua continuidade, responsabilidades e recursos.

² O papel de "idealizador" só existiu enquanto o Programa Tear era concebido. Nas reedições do programa, esse papel foi substituído pelo de "promotor do programa".

- Produto** Documento formal assinado pela diretoria da empresa-âncora.
- Ferramenta** Apresentação, pela alta direção da empresa ou pelo grupo idealizador para a alta administração da empresa-âncora, do quanto os resultados e benefícios esperados do programa potencializam a estratégia de negócio da empresa.
- Duração** Tempo necessário para obter o compromisso formal.

A3. Comprometer a Equipe Executora

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

- Quem aplica?** O idealizador ou promotor do programa e a empresa-âncora.
- Objetivo** Comprometer a direção e a equipe responsável da empresa-âncora com a implementação do programa.
- Produto** Definição de uma equipe com poderes e delegação da alta direção para conduzir e expandir o programa nas diversas áreas estratégicas e operacionais da empresa.
- Ferramenta** O modelo do programa e seus requisitos operacionais (papel de cada envolvido, estratégia de seleção das empresas participantes, investimentos, prazos, objetivos e resultados esperados) serão apresentados para a direção da área que será responsável pela execução do programa.
- Duração** Encontros de 2 horas, que podem se repetir, caso necessário.

A4. Selecionar as Empresas Participantes (Clientes e/ou Fornecedores)

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

- Quem aplica?** A empresa-âncora e a equipe definida.
- Objetivo** Selecionar potenciais empresas participantes do programa, com o envolvimento e participação das áreas de relacionamento (atendimento e relacionamento com clientes, fornecedores etc.).

A seleção das empresas participantes será feita de acordo com os critérios estabelecidos (ver “*Seleção das PMEs participantes*”, na pág. 7). Além deles, a empresa-âncora pode definir critérios complementares, alinhados com suas estratégias de negócio.

- Produto** Lista das empresas participantes do programa.
- Ferramentas** Cadastro de clientes e/ou de fornecedores e critérios de seleção das empresas.
- Duração** Tempo necessário para definir a estratégia e selecionar as empresas, com o apoio das respectivas áreas de relacionamento.

A5. Formalizar o Compromisso da Rede com o Programa

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? Apenas a empresa-âncora.

Objetivo Obter o compromisso formal de participação no programa das empresas que vão compor a rede.

Definidas as empresas participantes do programa, a parceria será formalizada em documento que estabelece prazos, responsáveis pela implementação do programa e investimentos relativos à logística para a realização dos encontros e à contratação da capacitação que se fizer necessária durante o andamento dos trabalhos. A formalização por escrito é importante para que ambas as partes se sintam comprometidas com o processo.

Este é o momento de sensibilizar a alta administração da importância de seu comprometimento para o sucesso do programa, tendo em vista sua influência direta sobre a formação da cultura da empresa. A cultura corporativa, definida por O.C. Ferrell³ como um conjunto de valores, convicções, objetivos, normas e rituais compartilhados pelo público interno, manifesta-se tanto de maneira formal como informal, e as atitudes da alta administração se refletem por toda a organização.

Portanto, é importante que comportamentos e metas desejados pela empresa sejam definidos de maneira clara. O comprometimento da alta direção com a gestão da RSE deve ser inequívoco, para que seja efetivamente assimilado por todos os níveis da organização.

Para sensibilizar os executivos quanto à importância de seu posicionamento em relação à RSE, sugerimos a realização de encontros periódicos entre os líderes das empresas-âncoras, bem como entre os líderes das empresas participantes de cada cadeia de valor.

Produto Grupo de trabalho definido, com documento formal assinado pela alta administração e/ou representante de cada empresa participante.

³ O.C. Ferrell é especialista em marketing e em ética empresarial.

Ferramentas Declaração da empresa-âncora sobre o significado e importância do programa para ela e apresentação da visão detalhada do programa.

Estrutura de trabalho Deve-se realizar um encontro para detalhamento do programa e sensibilização dos líderes das empresas que formarão o grupo de trabalho, garantindo pleno entendimento sobre a importância do tema e de uma postura socialmente responsável para o negócio.

Adicionalmente, pode-se elaborar um documento sobre a reação dos executivos aos assuntos do encontro, buscando esclarecer eventuais dúvidas.

Duração Evento de 2 a 3 horas.

A6. Sensibilizar a Cadeia de Valor

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O grupo de trabalho da empresa-âncora.

Objetivo Divulgar publicamente o compromisso da empresa-âncora e das outras empresas participantes com o programa e mobilizar para o tema as demais empresas da cadeia de valor.

Produtos Evento de lançamento e divulgação do programa e do evento na mídia (*releases*, internet, intranet, extranet, jornal, boletim, *e-mail* etc.).

Ferramentas Apresentação do programa e distribuição de material relacionado ao tema que possibilite a aplicação do conteúdo por todas as empresas presentes, independentemente de sua participação imediata ou não no programa.

Duração Evento de 2 a 3 horas.

Compartilhar práticas, fortalecer e desdobrar a rede

Objetivo	Compartilhar com as demais empresas-âncoras e/ou com novos grupos da mesma âncora lições aprendidas nesta etapa e envolver os parceiros do programa durante o processo de sensibilização e lançamento.
Produto	Informes com as lições aprendidas.
Ferramenta	Conforme a necessidade.
Duração	Conforme a necessidade.

ETAPA 2: SENSIBILIZAÇÃO E ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO

B1. Estabelecer Compromissos e Princípios de Trabalho no Grupo

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O grupo de trabalho da empresa-âncora e das empresas participantes.

Objetivo Estabelecer compromissos e princípios que orientarão o trabalho em rede.

O processo de obtenção dos compromissos e princípios é conduzido de forma que cada participante possa trazer seus valores pessoais e empresariais e estabelecer um consenso com os demais integrantes do grupo de trabalho sobre quais serão aqueles válidos para toda a rede, permeando as ações e os encontros que o programa promoverá.

Produto Relação de compromissos, princípios e capital humano do grupo.

Ferramenta Roteiro de perguntas sobre o participante, os compromissos e princípios que serão acordados para o grupo e o capital humano existente no grupo.

Estrutura de trabalho

1. Por ser o primeiro encontro de trabalho do grupo, este é o momento de realizar as apresentações individuais e obter o comprometimento dos presentes com a rede.

Assim, sugerimos algumas perguntas que permitirão conhecer melhor cada participante, estabelecer os compromissos do grupo, definir seus princípios e identificar o capital humano existente:

- O que o trabalho na empresa significa para mim?
- Como eu sou em minha vida privada?
- Quais são os compromissos deste grupo?
- Quais serão os princípios norteadores deste trabalho?
- O que eu tenho de melhor para oferecer a este grupo?

2. O facilitador do encontro deve permitir que cada um dos presentes responda a todas as perguntas, enquanto ele compõe as listas com:

- o capital humano;
- os compromissos;
- os princípios.

3. É preciso determinar quais são os principais compromissos e princípios que aquele grupo seguirá. Por voto individual, o participante escolhe, entre as opções existentes em cada lista, aquelas que ele considera mais importantes. Após a contagem dos votos, o facilitador determina uma lista final de compromissos e outra de princípios, contendo entre três e seis itens cada uma.

4. Para finalizar, o facilitador solicita aos presentes que se candidatem espontaneamente a ser guardiões de um dos compromissos ou princípios finais, de modo que todos os itens sejam contemplados. Guardião é aquele que preza pelo respeito e cumprimento daquele compromisso ou princípio. Futuramente, o facilitador será auxiliado pelos guardiões para que todos os compromissos e princípios definidos pelo grupo mantenham-se presentes no decorrer dos encontros e durante a implementação do programa.

Duração Oficina de 2 horas com o grupo de trabalho.

B2. Sensibilizar para a Sustentabilidade

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O grupo de trabalho da empresa-âncora e das empresas participantes.

Objetivo Conscientizar os representantes das empresas da importância de incorporar o tema da sustentabilidade ao negócio, mobilizando-os para a mudança na cultura de gestão da empresa.

A empresa-âncora comprometida com a RSE sente necessidade de levar sua cadeia de valor em direção aos mesmos objetivos. Afinal, foi essa tomada de consciência que motivou a realização da parceria.

Neste momento, os representantes das empresas participantes devem documentar sua intenção de construir uma rede de parceria, bem como sua visão (sonho) de como serão os relacionamentos. Uma vez que já foram estabelecidos os valores do trabalho em rede, é hora de despertar para a ação.

Produtos Registro do sonho e incorporação da dimensão da sustentabilidade à missão, à visão e aos valores de cada empresa do grupo de trabalho.

Ferramentas Filmes (como o documentário canadense *The Corporation*) e jogos ligados à temática; colagem identificando onde a empresa está e aonde quer chegar; e casos de empresas que incluíram a sustentabilidade em seu planejamento, missão, visão e valores.

Estrutura de trabalho

1. Deve-se refletir coletivamente sobre o conceito de RSE e de desenvolvimento sustentável, fazendo uso do conhecimento do grupo e também de definições extraídas de fontes amplamente aceitas apresentadas pelo facilitador. É preciso estabelecer de forma clara a distinção entre ação social, investimento social e RSE.

2. Após a conceituação, o facilitador deve levar o grupo à construção de um sonho, documentando a visão da empresa e considerando o desenvolvimento das parcerias. O documento deverá destacar valores, práticas e procedimentos que poderão ser empregados.

Algumas perguntas apresentadas ao grupo podem inspirar o sonho:

- Qual é a nossa realidade?
- Aonde queremos chegar?
- O que desejamos construir juntos?

3. Para concretizar a aplicação deste passo, o facilitador deve definir missão, visão e valores e apresentar exemplos de empresas que já incorporaram a eles a RSE e o desenvolvimento sustentável.

4. Cada participante deve construir a missão, a visão e os valores de sua empresa (ou revisar os já existentes) incorporando a dimensão da sustentabilidade. Essa atividade deve ser realizada com os dirigentes da empresa. Feito isso, é necessário promover um processo de validação da visão, da missão e dos valores novos com um grupo representativo da empresa, para então realizar a disseminação do resultado para toda a organização, estabelecendo oficialmente a forma de ser daquela empresa.

Duração Oficina de 4 horas com o grupo para capacitação nas ferramentas, mais o tempo necessário para aplicá-las na empresa.

B3. Analisar o Negócio sob a Ótica da Sustentabilidade

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O grupo de trabalho da empresa-âncora e das empresas participantes.

Objetivo Analisar a estratégia do negócio de cada empresa participante sob a ótica da sustentabilidade, considerando tendências, oportunidades, riscos e desafios nos setores econômicos com os quais ela se relaciona.

Isso implica entender quais são os objetivos da empresa em relação à sustentabilidade. Assim, a análise do negócio descreve uma atividade e um estudo compartilhado que define as maiores oportunidades que surgem para empresas decididas a adotar uma estratégia de negócios voltada para a RSE. A empresa deve tentar relacionar suas áreas de negócios e seus produtos com as expectativas dos públicos com os quais ela se relaciona.

Num momento posterior, a criação de valor para o negócio será explicitada com a aplicação da Matriz Brasileira de Evidências de Sustentabilidade, conforme o Passo D2 da metodologia. É recomendável consultar o Passo D2 e conhecer a referida matriz para orientar a projeção da análise do negócio. Isso facilitará o posterior levantamento de evidências.

Produto Mapa estratégico da empresa sob a ótica da sustentabilidade.

Ferramenta Esse trabalho poderá ser desenvolvido com uma análise FOFA (SWOT)⁴ da empresa. Segue um exemplo de estrutura para a análise FOFA do ramo de alimentação. A mesma estrutura pode ser utilizada para outros setores.

⁴ As siglas FOFA/SWOT se referem a “forças” (strengths), “fraquezas” (weaknesses), “oportunidades” (opportunities) e “ameaças” (threats).

Exemplo de ANÁLISE FOFA – indústria alimentícia

Forças Capacidade para criar produtos inovadores	Fraquezas Poucos fornecedores diferenciados em termos socioambientais
Oportunidades Criação de linha de produtos orgânicos	Ameaças Aumento de custos para compra de matéria-prima

Uma conclusão referente à análise do negócio pode ser apresentada da seguinte forma:

"A empresa tem um grande potencial para conquistar o público consumidor consciente, podendo assim aumentar sua participação no mercado. O que será necessário é um trabalho de desenvolvimento de fornecedores".

Estrutura de trabalho

1. O facilitador deve apresentar casos reais de empreendedores que identificaram riscos e/ou oportunidades inerentes ao seu negócio (comunidade ou país). Deve ainda destacar a importância de aliar as estratégias da empresa às necessidades do meio em que ela atua (desde o âmbito local até o global). Novamente o facilitador pode fazer uso de filmes (como *The New Heroes*), artigos de jornais, pesquisas ou dados oficiais que mostrem tendências e necessidades, levando o grupo a refletir sobre o papel das empresas e o papel de cada um na sociedade. Sugerimos as seguintes perguntas:

- Que competências podemos identificar nos empreendedores presentes nos casos expostos?
- Como esses empreendedores lidaram com as necessidades locais ou mundiais?
- Como isso se aplica a sua empresa?

2. O facilitador deve colocar em discussão os conceitos da análise FOFA, identificando quais atributos são internos à empresa e quais são externos.

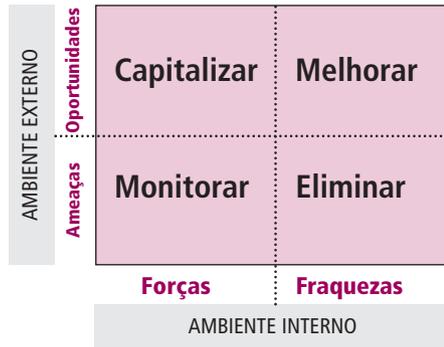
	Ajuda na conquista dos objetivos	Atrapalha na conquista dos objetivos
Interno (atributos da organização)	Forças	Fraquezas
Externo (atributos do ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Para identificar as ameaças e oportunidades, levam-se em consideração os aspectos econômicos, sociais, ambientais e utilitários da empresa (para que a empresa existe?). Em seguida, deve-se avaliar e relatar, num documento sólido, os resultados da construção da análise FOFA e da análise do negócio sob a ótica da sustentabilidade, listando as possibilidades de criação de valor adicional para a empresa e para as partes interessadas. Recomenda-se consultar o Passo D2 e conhecer a ferramenta sugerida no Guia Passo-a-Passo Versão Resumida, que posteriormente evidenciará os impactos no negócio.

3. Ao expor exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, o facilitador deve simular os cruzamentos entre os quadrantes, mostrando ao menos uma estratégia para:

- Eliminar as fraquezas que a empresa tem diante das ameaças presentes no mercado;
- Capitalizar as oportunidades do mercado fazendo uso de suas forças;
- Melhorar o aproveitamento das oportunidades do mercado minimizando suas fraquezas;

- **Monitorar** suas forças com o objetivo de evitar que as ameaças do mercado revertam o quadro que hoje é positivo.



4. É recomendado às empresas que os resultados da análise FOFA sejam validados internamente antes de se elaborarem as estratégias. Uma forma de validação é montar uma apresentação para a alta administração com recomendações estratégicas. Esse documento servirá internamente como fundamentação para o trabalho de RSE.

Duração Oficina de 2 horas com o grupo de trabalho para capacitação nas ferramentas, mais o tempo necessário para aplicá-las na empresa.

B4. Mapear as Partes Interessadas

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O grupo de trabalho da empresa-âncora e das empresas participantes.

Objetivo Identificar e conhecer as partes interessadas no negócio da empresa e os impactos desta na sua relação com cada uma delas.

Parte interessada (ou *stakeholder*) é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a empresa, com suas opiniões ou ações, ou por ela ser afetado. Incluem-se nessa definição o público interno, os fornecedores, os clientes/consumidores, os concorrentes, os acionistas, o governo e a sociedade, bem como o meio ambiente.

O mapeamento das partes interessadas é um passo importante, que ajuda a entender o contexto no qual a empresa atua e os impactos que ela causa ou sofre em relação aos diferentes públicos. Para tanto, será feito um simples exercício de mapeamento, utilizando uma apresentação ilustrativa das partes interessadas. Adicionalmente ao mapeamento, a empresa deve identificar os principais impactos e interesses relacionados a cada um desses grupos, utilizando o modelo apresentado abaixo do mapa.

Essa atividade pode ser executada em paralelo com a elaboração da análise do negócio sob a ótica da sustentabilidade (Passo B3).

Produto Mapa das principais partes interessadas.

Ferramenta AA1000 SES (*Stakeholder Engagement Standard*) ou ferramenta semelhante.

Para auxiliar no processo, segue um exemplo de mapa de partes interessadas. Vale ressaltar que, durante a elaboração do mapa, cada público de interesse deve ser denominado explicitamente.

Figura 6: Mapa de Partes Interessadas



Para mapear os impactos, recomendamos o uso de uma ficha incluindo os seguintes aspectos do relacionamento com as partes interessadas, aqui exemplificados com fornecedores:

Figura 7: Detalhamento sobre Cada Parte Interessada

Parte Interessada	Risco	Oportunidade	Impactos da empresa sobre a parte interessada	Compromisso da empresa em relação à parte interessada	Formas de diálogo existentes
Fornecedor de matéria-prima essencial	Atraso na entrega de produtos aos clientes por falta de matéria-prima	Desenvolvimento de matéria-prima de baixo impacto ambiental	Imagem	Fortalecimento da marca e do negócio	Pesquisa, <i>ombudsman</i>
	Entrega de materiais de baixa qualidade	Aprimoramento da qualidade dos produtos	Pressão, preços	Padronização, manutenção do mercado	Pesquisa
	Aumento repentino de preço	Manutenção de política de preços integrada	Pressão, redução de custos	Lealdade, fortalecimento do negócio	<i>Ombudsman</i>

Estrutura de trabalho

1. Realiza-se uma oficina que permita aos participantes vivenciar as relações diretas e indiretas entre as diferentes partes (conceito de complexidade dos sistemas). Uma forma de conduzir essa atividade é aplicar jogos conhecidos como *role play*, nos quais os participantes são divididos em grupos, cada um com um papel e uma posição a ser defendida. Num primeiro momento os grupos defendem suas opiniões, posições e propostas conforme diretriz recebida. O grupo que representa o meio ambiente, por exemplo, pode atuar de forma mais agressiva contra a empresa, enquanto o que representa a comunidade do entorno da empresa pode atuar de forma mais propositiva, encaminhando suas demandas e ao mesmo tempo apresentando idéias de implementação. Num segundo momento os grupos são convidados a exercitar o diálogo para, em conjunto, chegar a consensos e decisões compartilhadas.
2. O facilitador esclarece o que significa e quem são partes interessadas e apresenta as diferentes formas de mapeamento, as principais etapas de um processo de engajamento e os variados tipos de diálogo.
3. Apresentam-se os diferentes mapas de relacionamentos, trazendo alguns exemplos reais de empresas e modelos acadêmicos. É importante ressaltar que os relacionamentos não são estáveis e os posicionamentos podem variar ao longo do tempo. Tais posicionamentos podem ser classificados em positivos, neutros ou negativos. O grupo é instruído a fazer essa atividade dentro da empresa, com representantes de diferentes áreas da organização.
4. O facilitador mais uma vez deve apresentar casos reais, preenchendo parcialmente a ficha de detalhamento sobre cada parte interessada (*Figura 7*). Os participantes são estimulados a identificar os impactos, a sugerir compromissos e a propor formas de diálogo. Posteriormente o facilitador mostra a ficha totalmente preenchida com as informações reais. Dentro da empresa, esse trabalho deverá ser desenvolvido pelos setores da organização que se relacionam com cada parte interessada, identificando impactos gerados e sofridos.
5. É desejável que a empresa faça a validação do mapa e da tabela de impactos com pelo menos uma parte interessada, exercitando diferentes formas de diálogo e alinhando compromissos.

Duração

Oficina de 2 horas com o grupo de trabalho para criação de um mapa comum, mais o tempo necessário para aplicar a ferramenta na empresa.

B5. Identificar o Estágio de Desenvolvimento em Gestão Sustentável

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O grupo de trabalho da empresa-âncora e das empresas participantes.

Objetivo Identificar o estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontra na implementação da visão sustentável do negócio.

Conhecendo seu negócio sob a ótica da sustentabilidade e suas partes interessadas, a empresa será capaz de definir melhor seu posicionamento. Sugerimos criar uma visão compartilhada dentro da empresa, utilizando como apoio, por exemplo, a tabela "Os Cinco Estágios do Aprendizado Organizacional", desenvolvida pela AccountAbility (ver abaixo), e definindo diferentes posicionamentos atuais da empresa perante o desafio da sustentabilidade. É importante agir de forma sincera e definir claramente em que posição a empresa se encontra hoje e o que se espera dela no futuro.

Este passo leva a empresa automaticamente a revisar e a adaptar seus atuais valores e visão.

Produto Visão geral sobre o estágio de desenvolvimento da empresa quanto a uma gestão sustentável.

Ferramenta Tabela "Os Cinco Estágios do Aprendizado Organizacional", desenvolvida pela AccountAbility, ou ferramenta semelhante.

OS CINCO ESTÁGIOS DO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL		
Estágio	Como atua a organização	Por que age assim
Defensivo	Nega práticas, impactos, conseqüências e responsabilidades.	Para se defender de ataques a sua reputação capazes de, no curto prazo, afetar vendas, recrutamento, produtividade e marca.
Conformidade	Adota abordagem formal de conformidade como um custo de operar.	Para mitigar a erosão do valor econômico no médio prazo em virtude de risco constante de litígio e de danos à reputação.
Gerencial	Insere a questão societal em seus principais processos gerenciais.	Para mitigar a erosão do valor econômico no médio prazo e obter ganhos de mais longo prazo com a integração de práticas de negócios responsáveis a operações cotidianas.
Estratégico	Integra a questão societal às principais estratégias de negócios.	Para reforçar o valor econômico no longo prazo e garantir a vantagem do pioneiro, alinhando inovações de estratégia e processo à questão societal.
Civil	Promove ampla participação do setor na responsabilidade empresarial.	Para reforçar o valor econômico no longo prazo, superando quaisquer desvantagens do pioneiro, e extrair ganhos por meio da ação coletiva.

Fonte: www.accountability21.net e "A Rota da Responsabilidade Empresarial", de Simon Zadek, publicado na revista *Harvard Business Review*, de agosto de 2005.

Estrutura de trabalho

1. Apresenta-se a tabela da página ao lado, buscando casos reais que ilustrem cada estágio.
2. Para reforçar o conceito, o facilitador pode resgatar o mapeamento das partes interessadas, realizado no passo anterior, solicitando ao grupo que identifique o posicionamento da empresa em relação a cada uma das partes mapeadas, aplicando a tabela.
3. Os participantes deverão levar para sua empresa a tabela e, em conjunto com a direção, refletir sobre o posicionamento atual da empresa e identificar a meta para dali um ano.

Para chegar a esta etapa da metodologia, é importante que as empresas tenham finalizado os produtos dos Passos B2, B3 e B4, que fornecem os insumos necessários para identificar o estágio de desenvolvimento em gestão sustentável. Antes de aplicar este passo, o facilitador dos encontros deve avaliar se alguma ferramenta trabalhada nos encontros anteriores precisa ser retomada e discutida. Deve também oferecer ao grupo de empresas participantes um tempo maior para finalizarem os produtos anteriormente demandados.

Duração

Oficina de 2 horas com o grupo de trabalho para definição do posicionamento da empresa, mais o tempo necessário na empresa para reflexão com a alta administração.

Compartilhar práticas, fortalecer e desdobrar a rede	
Objetivo	Analisar as possibilidades e dificuldades apresentadas pela rede (em grupo e por empresa) para alinhar a incorporação da sustentabilidade à visão do negócio.
Produto	Relatório dos encontros e relatos das lições aprendidas.
Ferramenta	Diálogo assegurado na programação das reuniões dos grupos de trabalho e nos encontros periódicos entre coordenadores do programa e consultores.
Duração	Diálogo de 2 horas nas reuniões e encontros bimestrais de 1 dia entre coordenação e facilitadores do encontro.

ETAPA 3: DIAGNÓSTICO DA GESTÃO SUSTENTÁVEL

C1. Aplicar os Indicadores Ethos de RSE⁵

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O grupo de trabalho da empresa-âncora e das empresas participantes.

Objetivo Conhecer e avaliar a situação atual da empresa em relação à aplicação dos conceitos de RSE em suas atividades, práticas e processos. A partir do desenho da situação atual, será possível traçar metas e planejar a atuação da empresa, incorporando os aprimoramentos que forem identificados.

Produto Relatório do Instituto Ethos com o autodiagnóstico da empresa.

Cada uma das empresas terá também um produto intangível que são a reflexão e a aprendizagem que ocorrem durante a aplicação dos Indicadores Ethos.

Ferramentas Indicadores Ethos de RSE (gerais, para micro e pequenas empresas e setoriais) e metodologia para sua aplicação.

Os Indicadores Ethos são uma ferramenta de auto-avaliação da gestão das empresas. Seus objetivos são o diagnóstico, o planejamento de estratégias e o monitoramento do desempenho das empresas no que se refere à incorporação de práticas de RSE. Devem ser preenchidos periodicamente, permitindo a medição e identificação de áreas a melhorar.

Além dos Indicadores Ethos, que podem ser utilizados por empresas de qualquer porte ou setor, o Instituto Ethos desenvolveu, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), os Indicadores Ethos-Sebrae de RSE, adaptados às características das empresas de micro e pequeno porte.

O questionário de ambos os modelos está dividido nos sete temas principais relacionados ao conceito de RSE: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores/Clientes; Comunidade; e Governo e Sociedade. Tais temas são abordados em afirmações diante das quais a empresa deverá se posicionar.

Também foram desenvolvidos os Indicadores Ethos Setoriais, com itens específicos para determinadas áreas da economia. Os setores contemplados até agora são o financeiro, o de panificação, o de restaurantes e bares, o de mineração, o de distribuição de energia elétrica, o de petróleo e gás, o de varejo, o de transporte rodoviário de passageiros, o de papel e celulose e o de construção civil.

⁵ Acesse os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial em www.ethos.org.br.

Estrutura de trabalho

1. O facilitador apresenta um panorama ambiental, econômico e social do mundo, usando, por exemplo, a publicação *Estado do Mundo*, um relatório do Worldwatch Institute sobre o avanço em direção a uma sociedade sustentável (*disponível na área "Publicações" do site www.ethos.org.br*).

2. Apresenta-se um vídeo produzido pelo Instituto Ethos e pelo Sebrae com relatos de pequenas e médias empresas em cada um dos sete temas dos Indicadores Ethos.

3. O facilitador fala das características dos Indicadores Ethos de RSE:

- Temas e sub-temas;
- Número de indicadores;
- Os benefícios para quem responde;
- Processo de aplicação;
- Forma de obtenção do questionário;
- Como fazer o *download* do *software*;
- Prazo e forma de envio dos dados;
- Forma de obtenção do relatório.

4. O facilitador simula a prática da aplicação dos Indicadores Ethos por meio de uma oficina com os participantes, utilizando casos fictícios preparados pelo Ethos: o Caso Celus, para os Indicadores Ethos, e o Caso Ceres, para os Indicadores Ethos-Sebrae (para solicitar os arquivos em PDF, enviar mensagem para indicadores@ethos.org.br).

A decisão sobre que tipo de Indicadores Ethos aplicar (gerais ou Ethos-Sebrae) deve respeitar as características do grupo. O ideal é que todo o grupo aplique um único tipo, permitindo maior comparabilidade dos resultados apresentados no relatório.

Como aplicar dentro das empresas

A aplicação será feita de maneira participativa. Recomendamos que estejam representadas no preenchimento da ferramenta todas as partes interessadas da empresa (sócios, funcionários, clientes, fornecedores, ONGs e entidades de relacionamento representantes da comunidade do entorno, entre outros), tornando a análise mais completa. Ainda que não seja possível envolver todos esses grupos, trabalhar apenas com a análise do pessoal interno pode ser bastante produtivo.

Caso a empresa tenha um número pequeno de funcionários (até dez, por exemplo) e todos possam opinar no processo, a implantação será facilitada e a análise mais representativa. Em empresas com número maior de funcionários, o mais adequado é optar por um grupo que represente seus vários setores (funcionários administrativos, de produção, de atendimento, de liderança, proprietários etc.).

Com o amadurecimento do processo, a integração dos diversos públicos interessados, como fornecedores, clientes e membros da comunidade, complementaria a análise e agregaria uma visão externa à empresa. O preenchimento dos Indicadores deve ser o mais fiel possível à realidade, para que a auto-avaliação reflita o momento da empresa. Isso implica o envolvimento da alta direção e também o compromisso de todos com a veracidade das informações.

De modo geral, a aplicação dos Indicadores Ethos compreende as seguintes etapas:

1. Sensibilizar e aplicar o questionário dos Indicadores Ethos (avaliação e definição de metas por indicador);
2. Enviar resultados para o Instituto Ethos;
3. Receber o relatório de *benchmarking*;
4. Analisar os resultados do relatório;
5. Identificar as áreas de aprendizagem (*gaps*).

1. Definição de facilitador(es) interno(s) e externos(s) do processo⁶.
2. Capacitação do(s) facilitador(es) interno(s) e externo(s) sobre os Indicadores Ethos⁷.
3. Evento de conscientização geral, durante o qual a empresa pode esclarecer as principais partes interessadas sobre a razão para o preenchimento dos Indicadores Ethos e engajá-las no processo.
4. Estabelecimento de comitês internos por tema, destaque de lideranças formais e informais, definição da agenda de trabalho etc.
5. Reuniões de discussão por tema e preenchimento dos indicadores.
6. Reunião final de consolidação dos temas e identificação de fatores críticos de sucesso.
7. Envio dos dados ao Instituto Ethos e autorização de acesso, por meio do sistema dos Indicadores Ethos, disponível em www.ethos.org.br.
8. Obtenção do respectivo relatório de diagnóstico, também pelo sistema dos Indicadores Ethos.
9. Avaliação e apresentação do relatório para os envolvidos, identificando os pontos fortes e fracos e definindo as prioridades.
10. Planejamento e definição das metas com relação às informações levantadas.
11. Implementação das ações estabelecidas como prioridades.
12. Avaliação das ações implementadas, elaboração de balanço social e reinício do processo.

Sugestão de Aplicação dos Indicadores Ethos-Sebrae de RSE para Micro e Pequenas Empresas

Veja a seguir as ações que devem ser inicialmente desenvolvidas, de acordo com as instruções para preenchimento dos Indicadores Ethos-Sebrae.

1. Divulgar na empresa os conceitos de RSE e os objetivos da utilização da ferramenta.
2. Indicar aos funcionários um responsável por esclarecer, pesquisar e encaminhar dúvidas que possam surgir sobre o tema, o qual será denominado "líder do processo".
3. Definir quem participará do preenchimento dos indicadores.
4. Marcar data para realizar o preenchimento dos indicadores e o tempo reservado para essa atividade. Pode-se responder, por exemplo, a um tema por dia.
5. Marcar data para realizar a reunião final de consolidação dos temas.
6. Enviar o questionário preenchido e autorização de acesso ao Instituto Ethos, por meio do sistema dos Indicadores Ethos, disponível em www.ethos.org.br.
7. Obter o respectivo relatório de diagnóstico, também por meio do sistema dos Indicadores Ethos.
8. Apresentar o relatório aos envolvidos, avaliá-lo e definir prioridades.

⁶ Entende-se como facilitador interno a pessoa que no momento está mais relacionada ao tema e tenha uma visão integrada das áreas da empresa e facilidade para coletar e sistematizar dados e interpretá-los para uso na gestão estratégica da empresa. O Instituto Ethos aconselha que o processo envolva participantes externos apenas para legitimar a reflexão propiciada pelos Indicadores Ethos de RSE. Sugerimos como participantes externos os principais *stakeholders* da empresa, que devem ser envolvidos principalmente nos temas em que são mais impactados.

⁷ O Instituto Ethos realiza periodicamente oficinas de capacitação nos Indicadores Ethos para seus associados. Para saber mais, escreva para associada@ethos.org.br.

O preenchimento do quadro dependerá da discussão ocorrida sobre o tema e das prioridades da empresa. Nessa discussão, o grupo poderá concluir que algumas ações deverão ser tomadas:

- **Imediatamente** – quando são ações de fácil implantação, cujos recursos necessários estão disponíveis e só dependem de uma mudança de postura da empresa;
- **Após algum planejamento** – quando o grupo sabe que a empresa pode realizar as ações, mas há fatores que devem ser considerados para que isso possa ocorrer;
- **Depois de obter melhores informações** – quando o grupo não possui todas as informações necessárias para planejar ações voltadas para esse assunto e precisa pesquisar com outras pessoas/empresas/organizações os dados sobre a situação, ou se aprofundar mais no tema para assumir uma posição;
- **Não neste momento, porque não se acredita que algo possa ser feito** – quando o grupo julga impossível adequar-se àquela afirmação. A justificativa sobre o porquê busca aprofundar a reflexão e dissipar possíveis resistências ao tema. Dessa forma, pode-se futuramente "atacar" os motivos da impossibilidade ou buscar ajuda para resolvê-los.

O preenchimento adequado e completo da etapa descrita anteriormente resultará no início do planejamento. Para cada questão, teremos:

- ações a executar imediatamente;
- ações a executar após algum planejamento;
- ações a executar depois de obter informações; e
- ações que não podem ser realizadas.

Duração

Oficina de 4 horas com o grupo de trabalho para capacitação nos Indicadores Ethos; reunião de 4 horas para capacitação dos líderes internos; tempo necessário para aplicar os indicadores na empresa; tempo de 4 horas para análise do relatório.

C2. Efetuar a Análise Qualitativa das Práticas de RSE na Empresa

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O grupo de trabalho da empresa-âncora e das empresas participantes.

Objetivo Analisar o resultado da avaliação feita com os Indicadores Ethos, tendo em vista o manual *Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e Seus Mecanismos de Indução no Brasil*⁸ e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM).

Produto Matriz que relaciona as ações da empresa que contribuem para os ODM e mostra as práticas, os procedimentos e os processos que atendem aos critérios essenciais de RSE.

⁸ Disponível em "Publicações Ethos – Outras Publicações", em www.ethos.org.br.

Ferramentas O manual *Critérios Essenciais*, os ODM e o relatório com o diagnóstico da aplicação dos Indicadores Ethos.

Estrutura de trabalho

1. Apresentam-se os principais conceitos relacionados aos ODM e os principais pontos do manual *Critérios Essenciais*.
2. O facilitador deve solicitar às empresas do grupo de trabalho que identifiquem as práticas já existentes.
3. Baseando-se no aprendizado e na reflexão das empresas com a aplicação dos Indicadores Ethos de RSE, o facilitador fará uma comparação das práticas com os critérios essenciais e com os ODM. Isso indicará quais são os critérios mínimos para que uma empresa possa ser considerada socialmente responsável. Tal comparação permitirá às empresas traçar futuros planos de ação mais alinhados com sua realidade e com os requisitos solicitados, seja por meio de legislação e de certificações, seja por mecanismos de auto-regulação ou mesmo pelas boas práticas de mercado. Se as empresas já tiverem recebido o relatório com o diagnóstico da aplicação dos Indicadores Ethos, ele também deve ser utilizado na comparação.
4. Cada empresa integrante do grupo de trabalho deverá produzir uma matriz que alinhe suas práticas com as ferramentas apresentadas:

Indicadores Ethos	Critérios Essenciais	ODM
Identificar nos sete temas dos Indicadores Ethos as práticas, os procedimentos e os processos existentes	Identificar os critérios essenciais de RSE atendidos, relacionando-os com as práticas, os procedimentos e os processos	Identificar os ODM atendidos, relacionando-os com as práticas, os procedimentos e os processos
Futuros planos de ação		

Duração Oficina de 4 horas com o grupo de trabalho para análise e comparação dos Indicadores Ethos com o manual *Critérios Essenciais* e com os ODM.

Compartilhar práticas, fortalecer e desdobrar a rede	
Objetivo	Analisar as possibilidades e dificuldades apresentadas pela rede (em grupo e por empresa) para aplicar os Indicadores Ethos e fazer as matrizes de correlação.
Produto	Relatório dos encontros e relatos das lições aprendidas.
Ferramentas	Diálogo assegurado na programação das reuniões dos grupos de trabalho e nos encontros periódicos entre coordenadores do programa e consultores.
Duração	Diálogo de 2 horas nas reuniões e encontros bimestrais de 1 dia entre coordenação e facilitadores dos encontros.

ETAPA 4: PLANOS DE AÇÃO

D1. Priorizar Metas

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O grupo de trabalho da empresa-âncora e das empresas participantes.

Objetivo Priorizar metas para a implantação do novo sistema de gestão.

Produto Relação de metas classificadas para curto, médio e longo prazo.

Ferramentas Indicadores Ethos de RSE e a matriz criada no Passo C2.

Estrutura de trabalho Fazendo uso dos Indicadores Ethos e da matriz criada no Passo C2, é possível identificar que indicadores, critérios essenciais e ODM não estão sendo atendidos pelas práticas, processos e procedimentos atuais da empresa. O estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo será útil no momento de priorização e ordem de implementação dos planos de ação.

Duração Oficina de 4 horas com o grupo de trabalho para análise.

D2. Correlacionar Metas com Fatores Críticos do Negócio

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O grupo de trabalho da empresa-âncora e das empresas participantes.

Objetivo Correlacionar metas com fatores críticos do negócio para melhorias nas áreas diagnosticadas e projetar os impactos dessas melhorias no âmbito da sustentabilidade.

Produto Matriz potencial de sustentabilidade.

Ferramenta A Matriz Brasileira de Evidências de Sustentabilidade⁹, constituída por uma tabela que correlaciona ações sustentáveis (linhas) com fatores de sucesso nos negócios (colunas).

	GOVERNANÇA E ENGAJAMENTO		FOCO AMBIENTAL		DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO		
	Governança e gestão	Engajamento de partes interessadas	Melhoria do processo ambiental	Produtos e serviços ambientais	Crescimento econômico local	Desenvolvimento da comunidade	Gestão de recursos humanos
Crescimento de receitas e acesso ao mercado							
Economia de custos e produtividade							
Acesso ao capital							
Gestão de riscos e licença para operar							
Capital humano							
Valor da marca e reputação							

Estrutura de trabalho

1. Cada empresa participante fará uma projeção dos impactos das ações em seu negócio, utilizando a Matriz Brasileira de Evidências de Sustentabilidade. Esses impactos se referem às relações da empresa com todas as partes interessadas, como, por exemplo:

- Retenção e atração de talentos (público interno);
- Aumento de mercado com produtos para consumidores conscientes;
- Acesso a créditos de fundos éticos;
- Melhor clima interno e aumento da produtividade;
- Melhor reputação na comunidade do entorno por meio do engajamento em projetos desenvolvidos por ela;
- Melhor capacitação de fornecedores e aumento da qualidade do fornecimento.

2. Definir metas para os anos seguintes, as quais devem ser previstas no próximo planejamento estratégico e serão viabilizadas por meio dos planos de ação.

3. Compartilhar metas com os integrantes da rede e com as áreas envolvidas dentro de cada empresa.

Duração

Oficina de 2 horas com o grupo de trabalho para preenchimento da matriz; reunião de 4 horas com o grupo de trabalho para construção da matriz da empresa.

⁹ A Matriz Brasileira de Evidências de Sustentabilidade está disponível na área "Ferramentas de Gestão", em www.ethos.org.br.

D3. Analisar o Estudo da Sustentabilidade da Cadeia e do Setor

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O grupo de trabalho da empresa-âncora e das empresas participantes.

Objetivo Analisar as tendências da cadeia e do setor para potencializar oportunidades e minimizar riscos do seu negócio.

Produto Metas revisadas.

Ferramentas Relatório "Estudo Setorial"¹⁰, com dados quantitativos e dilemas do setor, e matriz potencial de sustentabilidade.

Estrutura de trabalho

1. O facilitador apresenta os principais dados e dilemas do relatório "Estudo Setorial", promovendo reflexão e debate entre os participantes do grupo de trabalho.
2. Diante dos resultados do relatório apresentado, as empresas do grupo de trabalho são instruídas a rever as metas anteriormente definidas.

Duração Oficina de 4 horas com o grupo de trabalho para apresentar o estudo; oficina de 4 horas com o grupo de trabalho para rever prioridades nas metas.

D4. Elaborar Planos de Ação

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O grupo de trabalho da empresa-âncora e das empresas participantes.

Objetivo Estabelecer ações para atingir as metas, definindo prazos e responsáveis. Compartilhar com o grupo de trabalho os planos de ação elaborados individualmente pelas empresas e validar os pontos de sinergia existentes.

A realização das ações estabelecidas viabilizará na prática a implantação do novo sistema de gestão.

¹⁰"Estudo Setorial" é um relatório preparado pelo Programa Tear.

É preciso refletir sobre o acréscimo de novos elementos às políticas e aos procedimentos atuais. Vale lembrar que é preferível aprimorar os processos e políticas já existentes a criar novos.

Produtos Planos de ação e comunidades de prática criadas por temas de interesse.

Ferramentas O "Plano Tear de Ação" e diálogo assegurado na programação dos encontros.

Estrutura de trabalho 1. Serão apresentadas as seguintes questões para reflexão:

- Que processos são mais familiares à minha empresa?
- Que processos não são adaptáveis?
- Quais são as pessoas responsáveis pelos processos?

Inicia-se assim a elaboração de um plano de ação, ferramenta que viabiliza a implantação do novo sistema de gestão e deve conter itens como situação atual, causas, ações, metas, responsabilidades e prazos (curto, médio e longo).

Os planos de ação desenvolvidos nesta fase serão submetidos a um monitoramento permanente durante a implementação, próximo módulo da metodologia.

Apresentamos a seguir o modelo de plano de ação escolhido para o Programa Tear:

Item do Plano de Ação	Descrição
1. Situação atual	Descrição da situação atual, incluindo política, procedimentos e práticas existentes em relação a cada um dos Indicadores Ethos.
2. Causas	Lista das razões que levaram à situação atual.
3. Ações	Atividades práticas e viáveis para aprimorar o sistema de gestão.
4. Metas	Metas mensuráveis, realistas e acordadas com as partes interessadas. Prever metas para os diferentes prazos do plano de ação (curto, médio e longo prazo).
5. Responsável	Definição de quem terá competência e responsabilidade pela implantação das ações.
6. Prazo	Definição do prazo para implantação das ações pelo responsável.

2. O grupo desenvolverá planos de ação para os pontos que devem ser aprimorados, de acordo com os resultados da aplicação dos Indicadores Ethos e do preenchimento da Matriz Brasileira de Evidências de Sustentabilidade, para análise de potenciais impactos.

3. Tais planos de ação devem ser validados com os responsáveis pelas áreas relacionadas.

4. Será realizada uma oficina com as empresas que fazem parte do Programa Tear para troca de experiências e fortalecimento da rede.

Duração Oficina de 8 horas para compartilhamento e formação de grupos por temas de interesse.

D5. Implementar e Monitorar os Planos de Ação

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O grupo de trabalho da empresa-âncora e das empresas participantes.

Objetivo Implementar e monitorar os planos de ação, promovendo a troca de experiências entre as empresas participantes e auxiliando-as nas dificuldades de implementação.

A fase de implementação dos planos de ação, contendo medidas de curto, médio e longo prazo, deve contemplar os principais públicos da empresa. Mas num primeiro momento pode ser focada no público interno. Recomenda-se considerar a Matriz Brasileira de Evidências de Sustentabilidade para reavaliar as práticas.

A empresa deve criar indicadores apropriados para medir tanto o cumprimento do seu plano de ação quanto a eficácia das práticas implementadas. Para fortalecer o impacto, vale a pena pensar em incluir essas tarefas no plano de metas do nível gerencial.

Produtos Quantificação das ações implementadas (previsto *versus* realizado e por empresa); matriz de sustentabilidade preenchida; relatório de evolução da aplicação dos Indicadores Ethos.

Ferramenta Meios de monitoramento.

- *No nível das empresas:* aplicar indicadores de monitoramento e avaliação para medir a eficácia das práticas implementadas; reavaliar por meio dos Indicadores Ethos e monitorar com a Matriz Brasileira de Evidências de Sustentabilidade.
- *No nível do grupo de trabalho:* criar indicadores para avaliar a eficácia do grupo de trabalho a longo prazo.

Na avaliação do desempenho da rede, a eficácia será medida com indicadores que resultem da participação, entre os quais o fortalecimento dos vínculos, que é medido por declarações espontâneas, a troca de experiências e o compartilhamento do conhecimento, que são medidos pelas comunicações entre os participantes.

Nesta etapa serão considerados os prazos estipulados nos planos de ação definidos no Passo D4.

Duração Monitoramento constante durante o período de implementação dos planos de ação e anual quando o ciclo de aplicação das ferramentas se repetir.

Compartilhar práticas, fortalecer e desdobrar a rede	
Objetivo	Recomendamos que todas as práticas elaboradas na rede sejam compartilhadas com os participantes e levem a inovações e parcerias.
Produto	Constituição de comunidades de prática.
Ferramentas	Banco de práticas; cursos formados de acordo com os temas demandados; visitas às empresas.
Duração	Diálogo de 2 horas nas reuniões e encontros bimestrais de 1 dia entre coordenação e facilitadores dos encontros.

ETAPA 5: COMUNICAÇÃO E RELATÓRIO

E1. Elaborar Balanço Social

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O grupo de trabalho da empresa-âncora e das empresas participantes.

Objetivo Elaborar um documento público de divulgação do desempenho.

Uma gestão empresarial efetiva na economia global, em que as informações (críveis ou não) viajam na velocidade da internet, requer uma postura proativa. A medição e o relato do desempenho corporativo são uma ferramenta crítica de gestão na atual era da informação.

As complexidades estratégicas e operacionais de hoje requerem um diálogo contínuo com investidores, clientes, a comunidade, fornecedores e empregados. O relatório empresarial é um ingrediente fundamental para a construção, o sustento e o contínuo refinamento do engajamento das partes interessadas.

Optamos pelo balanço social como meio central de comunicação para contribuir com a prática regular de publicação do desempenho das empresas. Apresentamos a seguir os principais benefícios de um relatório empresarial.

Vantagens do Balanço Social*

- Transparência para todas as partes interessadas
- Manutenção de licença para operar
- Atração de capital favorável
- Motivação de equipes, atração de talentos
- Melhoria dos sistemas de gestão
- Consciência dos riscos
- Encorajamento à inovação

* Adaptado de *Striking the Balance*, estudo da World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

Produto Balanço social.

Ferramenta No Brasil, as empresas podem seguir dois modelos de balanço social: o do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) e as *Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade*, da Global Reporting Initiative (GRI). Logicamente, a padronização facilitaria comparações, essenciais para avaliar o estágio de responsabilidade social nas empresas e nos setores da economia. Não existe, porém, um modelo único de relatório, do mesmo modo que não há obrigatoriedade legal no país de publicar balanços sociais.

Balanço Social Modelo Ibase. Simples e conciso, resume-se a uma tabela de indicadores. O modelo sofreu algumas revisões entre 1999 e 2006 e foram incluídas pequenas inovações. Fruto de um trabalho coletivo de diversas entidades, o Modelo Ibase é um processo em andamento. Só não pode ser mudado radicalmente a cada ano, pois a constância é um fator que ajuda na sua fixação e popularização.

Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade, da GRI. A versão atual, chamada de G3, apresenta uma estrutura composta de indicadores, protocolos, suplementos setoriais e princípios para a elaboração de relatório de sustentabilidade. A recente revisão dessa estrutura, lançada no Brasil em 2006, foi conduzida em um processo *multistakeholder*, garantindo sua aplicabilidade em diversos contextos e em diferentes estágios. O futuro aponta para as Diretrizes da GRI, única proposta mundialmente aceita para padronização dos relatórios de sustentabilidade, o que a torna especialmente importante para as empresas brasileiras que têm interesses comerciais no exterior.

No momento de elaboração do balanço, pode-se consultar também o *Guia de Elaboração do Balanço Social*, do Instituto Ethos, independentemente do modelo escolhido.

Estrutura de trabalho

1. Os modelos de balanço social propostos são apresentados ao grupo de trabalho. Seria interessante trazer exemplos de balanços sociais publicados em ambos os modelos.
2. Define-se o modelo que a empresa utilizará como referência.
3. Realiza-se a capacitação e sensibilização dos colaboradores envolvidos no processo de elaboração e coleta de informações.
4. O relatório é elaborado.

Duração Oficina de 4 horas com o grupo de trabalho para definição do modelo a ser seguido e capacitação dos envolvidos, mais o tempo necessário na empresa para elaboração do balanço social.

E2. Validar o Balanço Social

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? O grupo de trabalho da empresa-âncora e das empresas participantes.

Objetivo Validar conteúdo do relatório com as principais partes interessadas.

Produtos Balanço social validado e relatório de assuntos a serem abordados no próximo período.

Ferramenta Reunião de validação ou consultas às partes interessadas.

A auditoria do balanço social não é obrigatória, mas as próprias partes interessadas podem atuar como órgão validador das informações nele contidas. A empresa pode aplicar uma dinâmica e iniciar uma forma de diálogo com as partes interessadas utilizando como base de discussão e avaliação o relatório publicado por ela. As sugestões feitas durante essa dinâmica podem levar a alterações no relatório seguinte, como nas metas e no plano de ação da empresa.

Estrutura de trabalho

1. Selecionam-se as partes interessadas internas e externas que farão a avaliação do balanço social.
2. Realiza-se a avaliação participativa do balanço social com os participantes selecionados.
3. Faz-se a integração dos assuntos levantados no planejamento do próximo período.

Duração Oficina de 4 horas com o grupo de trabalho para apresentar formas de realizar a validação do balanço social.

ETAPA 6: CONSOLIDAÇÃO DA REDE (CONSTANTE)

F1. Fortalecer as Relações entre os Participantes da Rede

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? Rede composta pelos participantes de um ou mais grupos de trabalho.

Objetivo Compartilhar experiências, aprendizado e avanços entre os participantes da rede.

O esforço para compartilhar práticas permeia todos os passos do trabalho na cadeia e é um dos maiores valores que esse formato de trabalho traz para as empresas participantes. Pode ser feito por meio de grupos de trabalho, cursos, listas de discussão, banco de práticas etc. Recomendamos que todas as práticas elaboradas na rede sejam compartilhadas com os participantes para que resultem em inovações e parcerias.

Produtos Estabelecimento de comunidades de prática e fortalecimento das relações comerciais.

Ferramentas Reuniões de compartilhamento, seminários regionais e painéis temáticos para o público em geral.

Duração Reuniões periódicas, conforme a necessidade.

F2. Incorporar Práticas do Programa à Gestão

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? Rede composta por participantes de um ou mais grupos de trabalho.

Objetivo Incorporar à gestão da empresa as práticas do programa exercidas na rede.

Recomendamos que todas as práticas exercidas na rede sejam incorporadas à gestão da empresa. Isso garante a perpetuação e o constante aprimoramento da gestão de RSE e das virtudes do trabalho em cadeia. A incorporação se dá nas empresas participantes por meio de mecanismos como:

- Estabelecimento de ouvidoria para sistematizar *feedbacks*;
- Treinamento dos gestores de contratos;
- Integração na medição do desempenho individual etc.

Produto Processos, procedimentos e políticas revistos sob a ótica da sustentabilidade.

Ferramentas Processos, procedimentos e políticas atualmente existentes na organização e produtos gerados no programa.

Duração Ciclo contínuo, sem término nem prazo mínimo; enquanto a empresa existir.

ETAPA 7: EXPANSÃO DA REDE

G1. Aplicar a Metodologia Tear em Novos Grupos

Nível	Elementos	
Diretivo	Análise das partes interessadas	Análise de conformidade
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise crítica

Quem aplica? A rede composta por todas as empresas participantes do programa.

Objetivo Estabelecer novas redes para reedição do programa, seja com subfornecedores, seja com clientes das empresas participantes ou entre fornecedores do setor etc., partindo da empresa-âncora ou da empresa participante no papel de âncora.

Produto Novos grupos de trabalho, sem limitação no número de empresas participantes nem restrição de porte.

Ferramentas Metodologia Tear e produtos gerados no programa.

Duração Permanente, sem prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AccountAbility, AA1000 Assurance Standard. Institute of Social and Ethical Accountability (AccountAbility), 2003.

AccountAbility, AA1000 Stakeholder Engagement Standard, Draft. Institute of Social and Ethical Accountability (AccountAbility), 2005.

AccountAbility 1000 (AA1000) Framework: Standard, Guidelines and Professional Qualification, Exposure Draft. Institute of Social and Ethical Accountability (AccountAbility), 1999.

Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Como Fortalecer a Responsabilidade Social nas Relações entre Grandes e Pequenas Empresas. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2004.

Die Soziale Verantwortung Wahrnehmen. Ein Leitfaden für Kleine und Mittlere Unternehmen. Biel, 2004.

Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da Glocal Reporting Initiative (GRI) – Versão Brasileira. GRI; Instituto Ethos; UniEthos, 2004.

Ética Empresarial: Dilemas, Tomadas de Decisões e Casos. O.C. Ferrel; John Fraedrich; Linda Ferrel, 2001.

Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2005.

Indicadores Ethos-Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 2003.

Machbarkeitsstudie Sozial-Managementsysteme, Schlussbericht, KTI-Nr. 6237.1. Universidade de Ciências Aplicadas de Zurique, 2003.

Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica. Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros, setembro de 2005.

Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas – Passo a Passo. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 2003.

RSE: uma Nova Visão Empresarial. Fundes; Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); Forum Empresa, 2006.

Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, Diretrizes Gerais em Princípios, Sistemas e Técnicas de Suporte, documento não publicado, elaborado em torno da ABNT NBR 16000.

ANEXO A

Orientações para as Empresas-Âncoras

O modelo desenvolvido pelo Programa Tear utiliza um formato no qual a empresa grande ancora as atividades de sua cadeia de valor e paralelamente trabalha os chamados agentes de indução, conforme ilustrado no cenário a seguir.

Modelo 1: Programa Tear

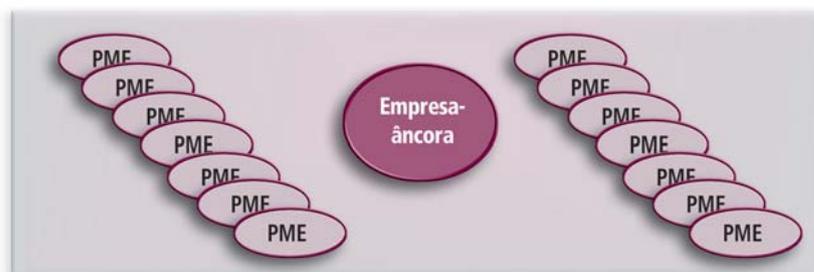


É possível que outras empresas queiram utilizar a Metodologia Tear sem necessariamente contar com essa estrutura.

Outras possibilidades de aplicação

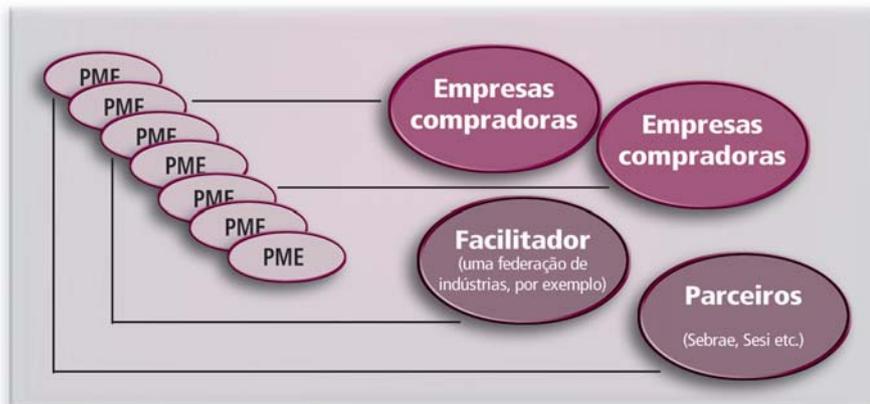
Apresentamos outros três cenários prováveis para aplicação da Metodologia Tear: o Sistema "Âncora", o Sistema "Facilitador" e a Aplicação Autônoma.

Modelo 2: Sistema "Âncora"



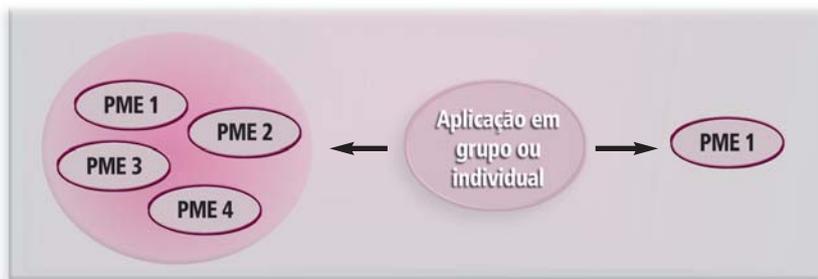
O grupo é formado em torno de uma empresa-âncora.

Modelo 3: Sistema "Facilitador"



Há um interlocutor para facilitar o processo entre as empresas compradoras e as PMEs, mas não é a empresa-âncora.

Modelo 4: Aplicação Autônoma



A Metodologia Tear é aplicada de forma autônoma por um grupo de empresas, ou por uma empresa isoladamente.

Além de escolher a estrutura adequada de um projeto na cadeia de valor, as empresas-âncoras precisam responder às seguintes perguntas:

- Quais são as exigências e premissas para tornar-se uma boa âncora?
- Qual é o momento oportuno para iniciar um projeto?
- Como o gerenciamento do projeto na cadeia deve ser estruturado?
- Qual é o grau de investimento de recursos necessário?
- Como convencer os parceiros a participar do programa?
- Quais são os primeiros passos para implantar o programa?
- Como garantir a continuidade do programa?

ANEXO B

Orientações Complementares para a Aplicação da Metodologia Tear

Apresentamos neste anexo informações importantes para os responsáveis pela implementação da Metodologia Tear no grupo de trabalho, como o facilitador dos encontros e o representante da empresa-âncora.

Está prevista uma revisão da Metodologia Tear, quando as orientações serão aprofundadas tomando como base a experiência real da implementação.

Checklist da reunião do grupo de trabalho

Antes de cada reunião, devem ser relacionados e preparados os seguintes itens:

- Agenda do dia de trabalho;
- Alimentação para os participantes (para recepção, intervalos e almoço);
- Apresentação do dia de trabalho a ser utilizada pelo facilitador;
- Definição de data(s) para o(s) próximo(s) encontro(s);
- Envio de convite para a reunião a todos os participantes, informando dia, local, horário e o número do encontro (1ª reunião, 2ª reunião etc.);
- Formulário para avaliação do encontro;
- A infra-estrutura necessária (equipamento de informática, vídeo, som, sala), prevendo a quantidade de participantes;
- Lista de presença;
- Material a ser utilizado no dia de trabalho (*flip-chart*, canetas para *flip-chart*, papel e caneta para os participantes, fita-crepe etc.);
- Material a ser distribuído aos participantes (apresentação resumida com os principais conteúdos, material de leitura a ser entregue, publicações etc.).

Etapas a considerar

Para aplicar determinado passo da Metodologia Tear, é importante considerar algumas etapas e o tempo para concluí-las.

- *Preparação*
Compreende todas as atividades que devem ser realizadas antes do dia da reunião de trabalho.
- *Realização*
É importante calcular o tempo necessário para todos os momentos da reunião de trabalho (apresentação do conteúdo, atividades em grupo, intervalo, esclarecimentos etc.).
- *Compilação*
É necessário prever um tempo para compilar as informações da reunião de trabalho, de preferência nos dias subsequentes ao encontro. Essas informações são destinadas basicamente a dois públicos:

- Participantes (o material apresentado, a relação de presença, os *templates* e as instruções para a aplicação na empresa);
 - Coordenação do programa (relatórios e material do participante).
- *Validação*
- Devem ser previstas duas etapas de validação, uma durante o encontro e a outra nas empresas, as quais precisam de tempo para construir e validar os produtos da reunião com colaboradores, direção e parceiros.

Modelo macro da agenda dos encontros do grupo de trabalho

Assim como a própria seqüência de passos proposta pela Metodologia Tear, a agenda dos encontros deve ser desenhada para contemplar:

- O novo conteúdo que será apresentado e trabalhado no dia;
- Encaminhamentos e instruções para aplicação e replicação do conteúdo na empresa;
- Da segunda reunião em diante, resgate do processo de aplicação, principais dúvidas e dificuldades, lições aprendidas e sucessos alcançados com a aplicação e replicação do conteúdo apresentado no encontro anterior.

Adicionalmente, a agenda deve prever momentos que propiciem um dia de reunião harmonioso e fluido. Alguns itens a serem considerados:

- *Momento inicial*
 - Apresentar a agenda com horários de início, intervalo e finalização;
 - Objetivo(s) do dia – cada passo da Metodologia Tear tem um objetivo, que deve ser apresentado aos participantes;
 - Integração – no início das reuniões de trabalho é pertinente prever um momento de integração, oferecendo aos novos participantes a oportunidade de se apresentar (o tempo varia de acordo com o número de participantes e o roteiro de perguntas adotado).
- *Momento após o almoço*
 - É desejável que a atividade de retorno do almoço seja a mais dinâmica possível.
- *Momento final*
 - Avaliação formal do encontro (por meio do formulário);
 - Encaminhamentos para o próximo encontro;
 - Impressões sobre o aprendizado do dia, convidando-se os participantes a opinar verbalmente.

Apresentação do novo conteúdo

Para que os encontros se tornem diferenciados, dinâmicos e agradáveis para os participantes, o facilitador deve adotar as mais variadas formas de apresentar o novo conteúdo ao grupo de trabalho. Consulte a relação abaixo e combine os elementos entre si, permitindo que o conteúdo transite entre a teoria e a prática.

- Apresentação formal do conteúdo do dia;
- Utilização de artigos, matérias e entrevistas sobre o assunto veiculados na mídia;
- Uso de cases, construídos ou existentes, nas atividades em grupo realizadas durante o encontro ou para exemplificar a aplicação de determinada ferramenta nas empresas;

Realização de jogos relacionados ao conteúdo ou à ferramenta do dia:

- Dinâmicas;
- Jogos lúdicos;
- *Role play* – jogos vivenciais nos quais os participantes adotam papéis e motivações para representar um determinado ator da sociedade ou improvisam personalidades, como numa forma livre de teatro, estimulando os participantes a refletir sobre aspectos diferentes de suas posições e opiniões cotidianas.

Exibição de filmes que tenham relação com o conteúdo apresentado, promovendo reflexão. Podem ser filmes comerciais ou de campanhas, como a dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio;

Apresentação de pesquisas relacionadas à RSE, como consumo consciente, igualdade racial e de gênero etc.

Conteúdos transversais

Alguns conteúdos são transversais a toda a Metodologia Tear e, portanto, não são relacionados a um passo específico. O facilitador das reuniões dos grupos de trabalho deve estar atento às demandas e dificuldades dos participantes, que muitas vezes não ocorrem de forma explícita.

Apresentamos aqui uma relação básica que pode nortear alguns conteúdos transversais, observando que é um referencial mínimo:

- Aquecimento global;
- Base da pirâmide;
- Comunicação, diálogo e suas diferentes formas de engajamento;
- Direitos humanos;
- Ética e o processo de elaboração de códigos de conduta ou ética;
- Governança corporativa;
- Mecanismos de indução (legislação, auto-regulações certificáveis ou não, práticas de gestão);
- Microcrédito;
- Temas dos Indicadores Ethos (valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores/clientes; comunidade; e governo e sociedade).

Patrocínio



Apoio Institucional



Este material foi impresso em Reciclato — capa 180 g/m², miolo 90 g/m² — da Suzano Papel e Celulose, o primeiro offset brasileiro reciclado produzido em escala industrial.